



## RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA Y AUTONOMIA

Ricardo Raúl Gutiérrez (UNS) [Rrgutier@gmail.com](mailto:Rrgutier@gmail.com)

### **Responsabilidad Social Universitaria y Autonomía.**

#### Resumen

En los últimos años, se ha generalizado la problemática de la responsabilidad social de las organizaciones. Fue motivada por las empresas, que al comenzar a desenvolverse en un contexto de mayor liberalismo, se vieron obligadas a incrementar su rendición de cuentas a su entorno social. Posteriormente esos informes de responsabilidad, sobre las actuaciones, impacto social, etc., se trasladaron a la mayor parte de las organizaciones que actúan en distintos ámbitos. También ha alcanzado a las universidades.

Se discute el alcance de la responsabilidad social universitaria, a partir de una consideración doctrinaria que reconoce particularidades especiales en la universidad, dada las responsabilidades sociales de la actividad académica y de la necesidad constitutiva de la autonomía. Se argumenta acerca de la importancia de la autonomía para determinar las responsabilidades, y determinar de que manera las restricciones de la misma, que pueden manifestarse por diferentes maneras, establecen distintos tipos de responsabilidad incluso en el ámbito interno de las universidades.

Palabras clave: universidad, responsabilidad social, autonomía.

## **Responsabilidad social universitaria y autonomía.**

1. La responsabilidad social de la universidad es una obligación que, si bien tiene ciertas semejanzas con las de cualquier otra institución social, posee algunas particularidades derivadas de la característica constitutiva de la universidad. Ella proviene de ser una institución de interés público con autonomía y requerimientos básicos para el reconocimiento de dicha autonomía. La historia universitaria y la actual sociedad del conocimiento plantea determinadas reflexiones respecto a esta situación.

2. El compromiso social de cualquier agente social deviene de su rol y de su actividad efectiva dentro de una sociedad en la cual se desenvuelve. Esto resulta evidente, independientemente de su carácter individual o colectivo. La vinculación con “los otros“, algunos semejantes y otros diferentes, resulta inevitable, y en realidad, puede considerarse como necesaria para definir con precisión y en forma inequívoca, la esencia propia y sus objetivos y fundamentos, y conseguir un desempeño y un impacto justificativo de la existencia.

De este modo, la definición de la identidad de un agente, propia o por terceros, requiere de un análisis tanto interno, de su estructura y funcionamiento, como externo, de sus vinculaciones, relaciones y proyecciones hacia su entorno real y potencial.

Si bien algunos intentos de conocimiento parten de una consideración aislada de los agentes, con un nivel de abstracción de alto nivel, esto no puede más que considerarse un recurso de análisis. Los resultados del conocimiento que se obtenga, estarán condicionados por las restricciones que se postulen; y podrán ser más o menos válidos y operacionales; pero la realidad será siempre algo diferente de la teoría científica elucubrada y desarrollada.

La discusión de la positividad y normatividad de la ciencia y los resultados científicos, puede aportar conocimiento de las herramientas y estrategias de aprendizaje, pero la teoría (independientemente de su grado de validación) siempre será condicional y provisional. Las creencias, la fe y los valores, definen otro ámbito del razonamiento humano (no independientes de la evolución de la ciencia), si bien resultan determinantes en la forma de teorizar; como también pueden serlo otras consideraciones menos profundas.

3. La universidad, como institución social colectiva, resulta claramente contenida en estas limitaciones, y por ende el teorizar sobre la misma, adolecerá siempre de un cierto grado de inadecuación. La forma de estilización de los conceptos y la elección de los supuestos de selección y análisis, no pueden asegurar un conocimiento absoluto. Sin embargo, aunque la perfección del conocimiento sea probablemente inalcanzable; como es imposible la omnipotencia y el poder y la capacidad de convencimiento absolutos, resulta imprescindible para otorgar racionalidad a la acción universitaria, una pretensión necesaria para la argumentación y la justificación de las políticas.

En este sentido, el propio concepto de universidad ha sido motivo de diferentes análisis y conceptualizaciones dirigidas a su comprensión. Como resulta claramente esperable, los valores y la ideología subyacentes de estos análisis, la han definido de manera distinta. De la comparación de estas diferencias resulta que la mayoría de ellas tiene algunos conceptos comunes, pero también elementos idiosincrásicos, y todos pueden jugar roles substanciales en el conocimiento.

Entre los primeros, puede identificarse el concepto de autonomía, especialmente la autonomía académica. La vinculación externa, también puede considerarse común en las mayoría de las concepciones institucionales, aunque tiene una connotación no tan explícita y clara como la autonomía, y diferentes definiciones. Asimismo, también puede aparecer como diferente la forma y las características a partir de las cuales la vinculación externa se transforma en responsabilidad social, y ser diferentes, a veces notoriamente, los agentes sociales hacia los cuales se proyecta y se cumple esa responsabilidad.

Obviamente, existe un condicionamiento histórico respecto a que tipo de institución se define como universidad. En un sentido amplio, si se denomina universidad a cualquier institución que se encuentre en los límites del conocimiento, por escaso o amplio que esos límites sean, la misma ha existido seguramente a partir de un grado determinado de la civilización; y los componentes de autonomía y responsabilidad social han sido limitados y sujetos a condicionantes y realidades particulares, derivadas de ese grado de civilización. Con el condicionamiento propio de la ideología cultural europocéntrica, y su interpretación restrictiva de la universidad, la misma es una institución surgida en el medioevo europeo y que ha permanecido y evolucionado de allí en adelante.

En el desarrollo universitario europeo y en su proyección americana, tanto la autonomía como

la responsabilidad social han sido factores visibles, aunque afectados por el proceso de evolución de los elementos constitutivos de cada época y la potencia y modalidad de la dinámica de cambio y evolución resultante.

4. La autonomía no fue un concepto reconocido y aceptado fácilmente por todos los agentes sociales, con cualquier criterio de reconocimiento institucional. La historia universitaria lo muestra claramente. Puede interpretarse, con fuertes fundamentos, que la lucha por la autonomía y los intentos externos de control, tienen un grado de relación directa significativo con el rol externo de las universidades.

Es que, razonablemente, a partir de cualquier concepto de universidad, excepto en casos abstractos de completo aislamiento, la misma no puede concebirse sin una relación externa. Esencialmente la universidad produce conocimiento y otorga capacidades que se aplican a personas y actividades, que en un grado muy alto se intensidad se verifica fuera de la institución universitaria.

Esta afirmación, no se invalida por las observables experiencias históricas en las cuales las universidades estuvieron prácticamente ausentes, en forma directa, de esta vinculación. Tampoco por la existencia de particulares concepciones endogámicas de la universidad, provenientes comúnmente del interior de las mismas.

Es decir, que la universidad como institución, implica necesariamente su rol de servicio hacia el exterior de si misma. Históricamente, como se mencionó, esta función se verificó en beneficio de ciertos sectores e instituciones existentes en la sociedad, y que en distintos momentos fueron diferentes. En la concepción de la sociedad democrática, la doctrina general correspondiente, plantea el objetivo de estar al servicio de la totalidad de la sociedad, con la realización de su actividad dirigida a favorecer, generar y crear condiciones para incrementos de bienestar con alcance social general.

Tanto para la autonomía como para el cumplimiento de su función externa, el meollo de la cuestión está centrada en el ejercicio de la racionalidad humana en la propia actividad universitaria. Esta racionalidad<sup>1</sup> en el proceso de producir sus resultados, el conocimiento, justifica la necesidad de la autonomía, en tanto y en cuanto, como el factor constitutivo y propio de la universidad, resulta ella misma quien debe decidir por si misma sobre su propia existencia y funcionamiento. Y esta racionalidad, y la autonomía necesariamente reconocida,

---

<sup>1</sup> La discusión filosófica sobre la racionalidad, no invalida el uso del concepto en la forma en que se realiza.

fundamentan su vinculación externa y su responsabilidad en transformarla en acciones positivas, por ser el ámbito natural de su actividad.

En este orden de ideas, en realidad, si no existiese la autonomía, difícilmente se podría postular algún tipo o alcance de responsabilidad externa para la universidad, por cuanto no estaría asegurado el ejercicio del elemento constitutivo básico. La responsabilidad por la vinculación, sería del mandante (cualquiera fuera), con los condicionantes correspondientes.

Este enfoque de la universidad, de su autonomía y responsabilidad social, la identifica como una institución con características particulares y diferenciales muy marcadas, fundamentalmente respecto a los estados, pero también respecto a la propiedad de las mismas. Cuando la universidad es estatal, la autonomía se plantea respecto al gobierno; cuando la universidad es privada<sup>2</sup>, se plantea respecto al gobierno y a los propietarios. Y esto resulta así, por cuanto el mandato universitario proviene de la sociedad toda; en razón de la relevancia de la creación del conocimiento y su transmisión a la sociedad, que es el contenido del mandato y la razón del privilegio social de la autonomía.

Una cuestión marcadamente significativa, es el ámbito o espacio académico en que esta autonomía y esta responsabilidad social se manifiestan. En las consideradas ciencias de la naturaleza, la problemática resulta difícilmente atacable; pero en las ciencias sociales y humanas la cuestión es mucho más compleja y conflictiva. Si bien en ambos ámbitos de la ciencia se manifiesta afectación sobre los poderes que estén vigentes en una sociedad; respecto a las ciencias humanas y sociales la influencia es mucho más identificable y con resultados que habitualmente afectan más perceptiblemente y más fuertemente a ese poder y su accionar.

En los tiempos actuales, de fuerte aplicación de la tecnología en las actividades sociales y de cambios permanentes en esas tecnologías, esta diferencia de impacto de la actividad universitaria sobre las ciencias naturales y las sociales, parece estar perdiendo significación y relevancia.

Con alto grado de generalización, esta teoría de la justificación de la autonomía para las universidades, postula la existencia de una institución social especial en razón de ser la fuente básica de racionalidad para el conocimiento y la acción sobre el mundo natural y el sistema social, incluido el político. Esa racionalidad está expresada en términos teleológicos con las

---

<sup>2</sup> La expresión privada, se utiliza en forma genérica, como propiedad de una institución social cualquiera sea, o como autopropietaria.

necesidades del sistema social y todos los componentes del mismo.

Esta interpretación, en líneas generales, forma parte del desarrollo de las ideas doctrinarias de la democracia liberal, con diferencias y particularidades respecto a algunos aspectos. En los fundamentos básicos, supone un conocimiento y interés, por lo menos importante, de los individuos por la sociedad y su funcionamiento; así como racionalidad en la decisión, tanto pública como privada, y comportamiento conforme a esas prácticas racionales. Los integrantes de la universidad, el componente humano de la misma, actuarían razonablemente en sintonía con estos requerimientos.

Sin embargo, la existencia y justificación de instituciones sociales con autonomía no estaba explicitada en la consideración elemental doctrinaria de la democracia liberal. En la evolución de las ideas básicas, la reelaboración de algunos principios y la contrastación con la realidad cambiante, puede observarse la generación de una conceptualización de la universidad como autónoma y con responsabilidad social, donde ambas cuestiones se interrelacionan y sirven como elementos adicionales de justificación.

Incluso en algunas formulaciones, podría plantearse que resultan las dos caras de la misma moneda, en el sentido de la justificación básica: se postula la autonomía como necesaria para la responsabilidad social y la responsabilidad social como necesaria para el reconocimiento (y autorización en el derecho positivo) de la autonomía.

En resumen, en este sentido si no existe autonomía no puede hablarse de responsabilidad social especial y con características propias para las universidades, y no tendría sentido demandar responsabilidad social particular a las universidades si no se les reconoce autonomía. Existiría una responsabilidad social similar a la de cualquier institución, pero no un tratamiento especial de una responsabilidad social universitaria.

A partir de estas postulaciones, se plantea la definición de la actividad académica como de interés social o público. Esta concepción, propia de la educación habitualmente, se extiende entonces también a las actividades de investigación. De allí (aunque también se pueden incorporar otros conceptos para la afirmación) resulta la identificación de la universidad como un espacio público, y la postulación de ciertas instituciones internas para su funcionamiento y actividad.

5. De la diferencia entre la realidad y la teoría, y sin necesidad de buscar ejemplos en el contexto o en la historia; resulta obvio que la realidad y la teoría difieren. Los fundamentos

teóricos, en este caso, probablemente resultaron demasiado aventurados (independientemente de lo deseables que fueran desde una óptica moral u operacional). Los individuos no son siempre racionales, no tienen perfecto conocimiento y no siempre resultan solidarios. En su actuación manifiestan egoísmo o indiferencia; dos posibilidades claramente existentes en el comportamiento humano y social.

En estos términos, la problemática resulta en términos de la conveniencia social de otorgar la condición de autonomía a una institución que no cumple exactamente con las condiciones necesarias para obrar en los términos por las cuales se le otorga dicha autonomía, y correspondientemente de la legitimidad de postular y exigirle una responsabilidad social por su actividad cuando se presenta una autonomía inexistente o de una autonomía existente sin cumplimiento de las condiciones necesarias, pero igualmente reconocida y aceptada.

Los dos fenómenos que parecen tener más relevancia doctrinaria en esta problemática, son: la desnaturalización de las condiciones para la vigencia del funcionamiento autónomo y la restricción económica que padecen las universidades en las condiciones actuales de funcionamiento.

6. Respecto a la desnaturalización de las condiciones para la vigencia de la autonomía, y por ende de la autonomía misma; pueden verificarse en la observación empírica distintas posibilidades.

La experiencia más tradicional ha sido el avance de los gobiernos, de cualquiera de sus instancias, en la decisión universitaria. El caso extremo ha sido la intervención de las universidades, por gobiernos legítimos o ilegítimos, ante diferencias respecto a actividades y proyectos, y a conflictos generales o puntuales provocados por las políticas instrumentadas. Esto ha podido significar injerencia directa y ostensible, habitualmente de facto; pero también la existencia de acciones más sutiles y menos evidentes. El punto central es la consideración de las universidades como una dependencia directa de alguna instancia de gobierno.

Como alternativa a lo expresado, mas comúnmente, y puede interpretarse que se verifica como una manifestación de una mayor cuota de civilización, la desnaturalización de la universidad se plantea en términos de la creación y vigencia de marcos regulatorios y restricciones legales que coartan la decisión interna, y la hacen depender, por vías institucionales, de instancias no académicas, estatales o sectoriales. A veces, en estas instancias se verifica la participación de sectores universitarios, que aceptan y participan en

los hechos de la desnaturalización, con alguna justificación extraacadémica.

Una situación particular, y probablemente con alta vigencia en el mundo actual, aunque también la ha tenido a lo largo de la historia, es cuando la autonomía universitaria es cooptada por acción de grupos externos o internos, más probablemente mixtos, que buscan desarrollar objetivos propios a partir de las facilidades que otorga el funcionamiento autónomo. En esos casos, no necesariamente se pierde la esencia del mandato social universitario, pero se convierte en subalterno, y eventualmente en aleatorio. La especial situación de las universidades en la sociedad, y la complejidad de su funcionamiento, las hacen susceptibles de estas subordinaciones en diferentes escalas. En estos casos, los grupos que se transforman en dominantes pueden provenir de gobierno, de distintos sectores sociales, políticos, económicos, ideológicos. Pueden estar en sintonía con los gobiernos o identificar a las universidades como una alternativa de ejercer, por medio académico, determinadas situaciones de poder no gubernamental (e incluso de oposición al gubernamental) y llevar adelante la búsqueda de objetivos propios de grupo o sector.

Resulta obvio que para que esto ocurra, debe existir algún grado significativo de indiferencia social respecto al rol universitario, e indiferencia interna respecto a su dinámica de funcionamiento.

Similar situación se plantea cuando la desnaturalización se produce a través de procesos de burocratización, o de la existencia aceptada o tolerada (percibida o no por la sociedad) de grupos internos que disponen de eficiencia operacional y objetivos particulares.

Si los objetivos son los tradicionales de la burocracia, la universidad tiende a esterilizar su proyección social, en razón de imponer los objetivos propios de permanencia, vigencia y apropiación de poder. Si los objetivos se refieren a la promoción y efectivización de poder social o político, por parte de los sectores dominantes, el impacto social del comportamiento académico termina con mayor grado de desnaturalización.

El hecho de otorgar autonomía a entidades que se plantean objetivos propios y responden a intereses particulares, es otorgar un poder especial a sectores sociales, políticos, económicos, religiosos, ideológicos; para los cuales no ha sido concebida. Si cualquiera de ellos planteara directamente su pretensión autonómica, sin la apelación a su presunta condición universitaria, serían rechazados seguramente a partir de cualquier cosmovisión. Mucho más claramente en un cuadro de democracia participativa, por cuanto se estarían creando condiciones para una gran influencia social particular, sin pasar por el cedazo de la participación social general.



Esta alternativa no es fácil que se verifique sin algún grado de tolerancia o aceptación de los gobiernos, que pueden considerarla una situación proclive a sus intereses y objetivos (explícitos o implícitos) o como un mal menor o compensatorio de la forma en que se desenvuelve la actividad política.

7. La necesidad de recursos económicos para llevar adelante la actividad académica resulta obvia. Además, la universidad como institución resulta onerosa en términos económicos, pero en general resulta socialmente provechosa, por cuanto su impacto y capacidad de modificación de la realidad, a través de sus actividades, es apreciablemente poderosa. El conocimiento y la tecnología son reconocidos como factores vitales para el logro de bienestar social, y aunque provocan costos en su generación y en su aplicación, en general es aceptada su saldo positivo (probablemente con algunas excepciones históricas).

Existe la sensación que en el mundo moderno, las necesidades económicas de la actividad académica son crecientes. De hecho es así, en términos absolutos; como puede comprobarse en las estadísticas sobre el tema. Pero expresados en términos de la riqueza existente, probablemente fueron mucho más importantes en otros tiempos. Esta puede ser considerada una de las razones de la desaparición de universidades a lo largo de la historia, o de períodos de deterioro general de la actividad o de determinadas instituciones.

De cualquier forma, las actividades académicas actuales tienen mayor cantidad de contenido: el conocimiento ha aumentado apreciablemente, existen mayor cantidad de temas en cuestión, la especialización ha llevado a mayores cuestiones a resolver. Todo esto implica mayor cantidad de recursos humanos y de recursos materiales, por las especificidades de la especialización; pero también los resultados y los impactos de la actividad académica son mucho más variados y diversos que anteriormente.

Lo que si resulta claramente perceptible es el rol que cumplen los resultados de la actividad académica, el conocimiento. En una sociedad y en una economía. que evolucionan como se verifica en los tiempos modernos, la capacidad de general poder y competitividad para las personas y los países está muy subordinada al conocimiento.

Las instituciones universitarias, no tienen habitualmente recursos propios que solventaren sus gastos, o parte de los mismos, como puede haber sido en algún momento de la historia. Deben recurrir a los sectores públicos o privados que tienen un interés en sus actividades y están en condiciones de solventarlos.

Haciendo abstracción de la problemática ideológica respecto a esta situación, y la particular estructura de su sistema universitario que puede expresarse en un país en un momento determinado; la restricción económica es un elemento operante siempre, y la posibilidad de resultados efectivos tanto en preparación de recursos humanos como en creación de conocimientos es dependiente del financiamiento y el financiamiento depende de las demandas sociales solventes. Pero las demandas sociales solventes son sólo algunas de las que componen la estructura del bienestar social general.

En el mundo moderno, el financiamiento público tiende a no ser suficiente y a mostrar tendencias al condicionamiento. Los resultados del financiamiento público, muchas veces sometido a condiciones de corto plazo y con prioridad relativa en razón de las urgencias políticas de los gobiernos tienden a sesgar la actividad en el sentido indicado. Cuanto más coyuntural es la atención de los gobiernos, menos recursos de largo plazo aparecen, por esa vía, en la actividad académica. Cuanto más está vinculada la asignación pública de recursos a necesidades políticas de los gobiernos, que no necesariamente son provenientes del bienestar general; y cuanto más se utilizan los recursos económicos para solucionar problemas propios y no sociales, más se profundiza el sesgo que sufre la actividad universitaria en ese sentido.

El financiamiento proveniente del mercado implica la cobertura de demanda solvente, y las posibilidades de utilizar recursos de ese origen para trasladarlo a demandas insolventes tienen dificultades claramente observables. En algunos países existen mayores posibilidades, pero estas son menores en sociedades con fragmentación y conflictos sociales más o menos ostensibles.

La formación de recursos humanos se ve sin duda afectada por esta situación, pero particularmente lo es la generación de conocimientos y la innovación tecnológica; sobre todo en países donde se produce dependencia de decisión social y económica y donde los mercados en general tienen tendencias de corto plazo, y en numerosos casos, subordinadas a aspectos no permanentes o de influencias con escasa racionalidad social.

8. Una conclusión posible de este análisis es que si las universidades cumplieran un adecuada y eficientemente el rol que la teoría postula para ellas, su situación de desenvolvimiento y desarrollo económica no adolecería de tantos problemas como los que se presentan. Como ya se expresó, los problemas de desnaturalización del funcionamiento autónomo universitario, resultan reales y vigentes; y en la medida en que las decisiones económicas públicas y

privadas de financiamiento así lo perciban, los problemas no parecen tener solución.

Si a esta situación se le suma la problemáticas internas de las universidades, algunas derivadas directamente de la gestión de organizaciones donde el elemento humano es determinante en ese funcionamiento, y otras de las diferencias ideológicas y filosóficas sobre la importancia de las distintas ciencias y sobre los criterios y procedimientos de la construcción de la ciencia y su desarrollo; resulta un cuadro sumamente difícil de administrar y orientar con el sentido social considerado necesario. Se incrementa el nivel de dificultad cuando las convicciones e ideologías de los integrantes de la universidad presentan relaciones conflictivas, e incluso agresivas. La gestión universitaria en los términos considerados por la doctrina es difícil, requiere ingentes esfuerzos y colaboraciones significativas de diferentes sectores internos y del exterior de la institución.

La necesidad de acuerdos sociales, particularmente de los sectores con información y poder real, resulta evidente si se pretende un comportamiento eficiente de las universidades. Se requieren acuerdos políticos en el sentido de compromisos de no cooptación, de privilegiar para la actividad académica los objetivos y la motivación social de sus actividades. Esta primera condición, que puede considerarse general, existe en algunos países, obviamente con particularidades y requerimientos derivados de sus especiales recorridos históricos y de sus consensos a futuro.

Ahora bien, aún actuando de la manera indicada y con los problemas mencionados, las universidades no son por ello instituciones que necesariamente sean inútiles o calificables como perniciosas. Pero resultan claramente desnaturalizadas, y pierden posibilidades de inducir y generar optimización en el bienestar general. De cualquier manera, las actividades de docencia, investigación y extensión, aunque sean realizadas por instituciones desnaturalizadas y no optimicen sus efectos de bienestar general, habitualmente, tienen y han tenido una repercusión pública y social significativa.

9. De todo lo expresado puede concluirse que las universidades como instituciones autónomas pueden desnaturalizarse, pero aún así jugar un rol social significativo. Incluso en la dinámica de la sociedad del conocimiento, se ha creado la posibilidad de instituciones que realizan actividades universitarias pero que no poseen las condiciones básicas y constitutivas que se han planteado como necesarias para fundamentar la autonomía, y sin embargo su influencia es considerada positiva en la sociedad, bien que para algunas posiciones

ideológicas lo es sólo en el corto plazo.

Cualquiera fuere el caso, la autonomía puede postularse como la situación más deseable. Para ella, la necesidad de transparencia, información, responsabilidad por los actos, rendición de cuentas, y una cantidad de condiciones de comportamiento y estructurales; aparecen como condiciones necesarias de contrapartida. De la misma forma lo es la racionalidad aplicada a la vinculación con los problemas generales con el objetivo del bienestar general.

En estos términos, la responsabilidad social de la universidad, claramente está centrada en cumplir adecuadamente sus funciones; respetando su identidad autónoma y su pertenencia a la sociedad en la cual se desenvuelve. La participación en otras actividades resulta pertinente en tanto y en cuanto, sus aptitudes y funciones propias aporten elementos que mejoren los resultados que puedan conseguir las instituciones específicas que la sociedad ha estructurado para los problemas particulares. Incluso, el ejercicio de la responsabilidad social universitaria tiene un amplio campo de aplicación en el propio diseño de ese sistema de organismos específicos, de su funcionamiento y en la evaluación de sus aportes sociales.

En un sentido amplio, puede expresarse que existen razones para una enorme cantidad de intervenciones de la universidad en el ejercicio de su responsabilidad social; pero, en todos los casos, con su identidad fundada en los principios que justifican y dan legitimidad a su autonomía.

## Bibliografía

Gutiérrez, Ricardo Raúl (2002). **La autonomía universitaria y la sociedad**. En Universidad Autónoma del Estado de Morelos y Unión de Universidades de América Latina. **La autonomía de la universidad contemporánea**. Editorial Secretaría Académica UAEM.

----- (2008). **Claroscuros de la Universidad**. Editorial Dunken. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

----- (2009 a). **Docencia, Investigación y Política Universitaria**. En **La Universidad como objeto de Investigación. VI Encuentro Nacional y III Latinoamericano. Universidad, Conocimiento y Sociedad: Innovación y Compromiso**. En CD. Editor Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba.

----- (2009 b). **Financiamiento y gestión de la investigación en las universidades**. En **Expansión de la Educación superior: experiencias y perspectivas**".

Editor Universidad Federal de Santa Catharina. En CD. Florianopolis.